

Relations industrielles Industrial Relations



Malaise des cadres et critique des solutions proposées : application aux cadres intermédiaires des affaires sociales

Laurent Bélanger

Volume 30, numéro 2, 1975

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028611ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028611ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bélanger, L. (1975). Malaise des cadres et critique des solutions proposées : application aux cadres intermédiaires des affaires sociales. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 30(2), 261–270.
<https://doi.org/10.7202/028611ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1975

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

révocation *f* — *revocation ; cancellation ; removal from post*

1. Annulation d'une décision suivant des règles déterminées.

2. Acte par lequel on retire à quelqu'un le poste qu'il occupe ou les pouvoirs qu'on lui avait confiés pour cause d'indiscipline ou d'incompétence. Contrairement au congédiement*, la révocation ne signifie pas nécessairement que l'employé perd son emploi ; il peut tout simplement être muté à un autre poste ou mis sur tablette. Relever de ses fonctions est un euphémisme pour désigner révoquer.

limogeage *m* (fam.) — *superseding*

Mesure de disgrâce consistant à écarter une personne de son poste d'une façon définitive soit par mutation*, soit par une mise à la retraite anticipée**. L'origine de ce terme vient qu'en septembre 1914, plusieurs officiers généraux de l'armée française jugés incapables furent envoyés en résidence à Limoges par le maréchal Joffre.

dégommage *m* (fam.) — *sacking*

Syn. — Limogeage.*

MALAISE DES CADRES ET CRITIQUE DES SOLUTIONS PROPOSÉES : APPLICATION AUX CADRES INTER-MÉDIAIRES DES AFFAIRES SOCIALES

LAURENT BÉLANGER

Décrire le malaise des cadres n'est pas une tâche facile, puisqu'il n'existe, à ma connaissance, aucune recherche empirique et systématique qui permettrait de cerner les dimensions de ce malaise et ses incidences sur la bonne marche des institutions. Ceux qui s'intéressent à la situation actuelle et à l'avenir des cadres sont d'accord pour affirmer que les cadres devraient commencer par définir eux-mêmes leur propre « malaise ». Ce sont eux qui sont le mieux placés pour le faire. D'autres, qui oeuvrent dans le domaine de la recherche en sciences sociales pourront, par la suite, formuler des hypothèses de travail qui les conduiront à une évaluation plus juste de l'ampleur de ce phénomène et suggérer des solutions.

Dans cette note préliminaire à un effort de réflexion plus poussée, je ferai d'abord un tour d'horizon du malaise des cadres tel que

* Laurent BÉLANGER, professeur, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

perçu par certains observateurs¹ de la scène québécoise. Dans un deuxième temps, je discuterai de quelques avenues qui conduiraient à une valorisation du rôle et du statut des cadres des affaires sociales.

UNE ESQUISSE DU MALAISE DES CADRES

En m'appuyant sur la théorie des deux facteurs de Herzberg², facteur d'hygiène et facteur de motivation, il me semble que les cadres tant du secteur public que du secteur privé se situent dans une catégorie à part, différente de celle des employés, au plan des conditions physiques de travail, de la rémunération, des avantages sociaux et de la stabilité d'emploi. Le malaise des cadres se situerait plutôt dans la région des facteurs de motivation, facteurs qui concernent la nature intrinsèque de la tâche et qui ont trait à la réussite, l'estime de soi, la reconnaissance et l'actualisation de soi. Dans cet ordre d'idée, un des premiers malaises serait la difficulté de se trouver une identité.

Les cadres: une catégorie qui se cherche une identité

Avec l'intervention plus grande de l'État dans le domaine de la santé et du bien-être, on a assisté à l'émergence de la grande organisation, entraînant avec elle son cortège des caractéristiques de la bureaucratie. La multiplicité des fonctions et des niveaux hiérarchiques crée inévitablement une certaine distanciation entre la base et le sommet de toute pyramide sociale. Le cadre se retrouve en plein milieu, incapable de s'identifier à la haute direction parce qu'il ne fait pas partie du cercle intérieur (the « inner circle » pour reprendre l'expression des canadiens anglais), incapable de s'identifier aux employés à cause de la parcelle d'autorité qu'il détient et à cause de ses attributs personnels tels que la scolarité, la compétence dans une discipline donnée, etc... Le problème de l'identité s'aggrave lorsqu'on considère qu'à l'heure actuelle, les cadres constituent une catégorie sociale fort hétérogène. D'un côté, il y a les cadres hiérarchiques qui ont reçu une délégation formelle de l'autorité et dont l'exercice les incline à développer une certaine fidélité à l'institution au point d'en épouser les normes et les valeurs. D'un autre côté, c'est la diversité des cadres experts et cadres conseils dont certains ne possèdent aucune autorité formelle et qui doivent s'imposer par la compétence ou l'expertise dont ils sont capables de faire preuve. Ces derniers ont développé dès le début de leur carrière une certaine allégeance professionnelle qui les incite à modeler leur comportement selon les normes et les valeurs partagées au sein de la profession. Dans l'ensemble des cadres risquent d'être écartelés par cette polarisation des orientations: orientation organisationnelle ou bureaucratique d'une part; orientation

¹ Voir la bibliographie à la fin.

² F. HERZBERG, *Work and the Nature of Man*. The Work Publishing Co., Cleveland, Ohio, 1966, 204 pp.

corporatiste ou professionnelle, d'autre part³. Cette polarisation, si elle est vécue comme telle, surtout dans les organisations du secteur public, ne peut qu'aggraver le problème de l'identité personnelle chez les cadres.

Le cadre : rôle-tampon

Un deuxième malaise réside dans le fait que le cadre ne reçoit pas toute la considération qu'il mérite. Cette impression me vient des observateurs qui décrivent le cadre comme un individu qui joue un « rôle tampon », celui de « l'homme sandwich » coincé d'une part entre une direction pouvant être autoritaire et centralisatrice ; entre les employés syndiqués militants et revendicateurs, d'autre part ; il se voit alors dans l'obligation de mettre en application des décisions qui concernent son service ou sa sphère d'activité sans avoir participé à leur élaboration, sans avoir l'autorité suffisante et les ressources pour les faire exécuter correctement. Il se voit alors obligé d'entrer en compétition avec d'autres collègues pour obtenir le support de la haute direction et faire pencher la balance en sa faveur. Cette situation engendre des tensions et des frustrations qui nuisent à son efficacité personnelle et à celle de son service. Voulant éviter les conflits ou les affrontements, il choisira alors de se retrancher dans une application stricte des règles et des procédures qui régissent son secteur. Par la suite, il deviendra imperméable à tout changement qui pourrait améliorer l'efficacité de son service. L'absence de considération se retrouve aussi dans la difficulté pour le cadre de connaître de la part de son supérieur ce qu'il pense de son rendement, de son comportement au travail en général. Si la haute direction considère le cadre à sa juste valeur et lui fait confiance, elle doit le démontrer en rendant explicites les possibilités d'avancement au sein de l'institution et les possibilités de perfectionnement qui le rendraient apte à saisir ces chances de promotion.

Faible implication dans la prise de décision

L'absence de participation à la prise de décision auquel nous venons de faire allusion se présente comme un autre malaise qui peut être identifié comme tel. En effet, dans le secteur de la santé, la multiplicité des unités de soins réparties sur un vaste territoire, l'accroissement de l'intervention du gouvernement et le développement d'un syndicalisme puissant ont amené une centralisation des décisions importantes au niveau d'instances autres que le management local des institutions, enlevant à ce dernier une certaine latitude ou marche de manœuvre dans les actions à prendre pour assurer la marche quotidienne et le développement de ces

³ Ces deux orientations et leurs implications ont fait l'objet de nombreuses recherches et de publications. À titre d'exemples :

- P.M. BLAU et U.R. SCOTT, *Formal Organizations*, Chandler Publishing Co., San Francisco, 1962, Ch. 3, pp. 59-74.
- V. THOMPSON, *Modern Organizations*, Alfred A. Knopf, N.Y., 1961, pp. 81-114.

institutions de santé. Dans ce contexte, il ne faut pas se surprendre de constater que le centre de décision à l'intérieur même d'une institution se situe à l'intérieur du noyau de la direction générale, laissant ainsi aux cadres intermédiaires des décisions de routine ou de solution de problèmes portant sur des modalités d'application de politique et de règlement. On retrouve également ce phénomène dans l'entreprise privée avec l'accroissement du degré de concentration industrielle. Le rapport du Centre des dirigeants d'entreprise, intitulé : *Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise*⁴, insiste sur cet aspect :

« L'un des principaux griefs, le principal peut-être, adressé par les cadres à l'endroit de leur organisation, c'est que cette dernière n'a pas encore vraiment réussi à aménager de façon convenable leur participation aux multiples décisions qui se prennent chaque jour dans l'entreprise. Pourtant, le cadre sent que sa formation, son expérience le rendent apte à jouer un rôle beaucoup plus positif à l'intérieur de son institution, en contribuant dans certaines limites évidemment, à son orientation et à la définition de ses objectifs ».

L'absence de contrôle sur son propre travail

Pour le cadre, le contrôle sur sa propre tâche signifie qu'il peut discuter de la contribution qu'il entend fournir au cours d'une période donnée, des moyens à prendre sur le plan de la réalisation et du choix judicieux des ressources. Ce contrôle signifie aussi qu'il accepte que l'évaluation de son rendement se fasse en prenant comme critère la nature même de cette contribution définie au départ.

Une première explication de cette absence de contrôle résiderait dans un certain flottement ou chevauchement au niveau de la répartition de l'autorité et des responsabilités. Bien des cadres ne savent pas exactement ce qu'on attend vraiment d'eux tellement que les exigences et les demandes formulées par la haute direction ou les services adjacents sont parfois conflictuelles, souvent mal articulées que tout devient à un moment donné des priorités. Dans ce contexte, un cadre réussit difficilement à cerner les responsabilités réelles de son poste et à concentrer ses énergies et ses capacités dans des domaines qui produisent le plus de résultats. L'absence de clarification des rôles en termes de responsabilités et d'obligations entraîne à son tour une certaine confusion dans la répartition et l'exercice de l'autorité. C'est ainsi que des cadres en viennent à se demander s'ils possèdent l'autorité pour intervenir ou non, s'il existe un niveau d'autorité de trop ou encore si un niveau d'autorité ne recoupe pas complètement le niveau supérieur. Dans ce même ordre d'idées, une enquête effectuée en Europe par une firme de sondage fait cette remarque au sujet de l'insatisfaction des cadres :

⁴ *Le malaise des cadres : un défi à l'entreprise*, Centre des Dirigeants d'entreprise, Montréal, avril 1973, pp. 32-33.

« Plus la société où ils travaillent est importante et plus les cadres ont tendance à se déclarer mal à l'aise principalement à cause d'un manque de responsabilités réelles et d'intérêt au travail. Ainsi dans des firmes où existent des descriptions de poste, une évaluation périodique du travail des cadres et de ses résultats, ou encore une direction par objectif, l'inconfort est nettement moins perceptible »⁵.

D'autres malaises assaillent les cadres, mais il nous est impossible de les identifier tous, tellement qu'ils sont spécifiques à chaque catégorie : cadres hiérarchiques intermédiaires et de premier palier ; cadres-conseils dont la diversité épouse la gamme des différentes origines professionnelles. De plus, nous tenons à souligner que nous avons esquissé un profil forcément global, un profil qui nous permet de saisir ce que veut bien nous laisser entrevoir le « dessus du panier ». Même s'il ne permet pas de voir clairement l'ampleur de malaise en distinguant nettement par secteur, qu'il soit public ou privé, nous croyons qu'il peut servir quand même à l'amorce d'une réflexion plus poussée qui permettrait d'explicitier les particularités propres à chaque secteur d'activités.

SOLUTIONS AUX PROBLÈMES DES CADRES

L'analyse des malaises ne serait pas complète si elle ne s'accompagnait pas d'un effort pour élaborer des solutions possibles dont l'application permettrait la création d'un contexte organisationnel porteur d'un niveau plus élevé de motivation au travail et d'une meilleure utilisation du potentiel des cadres. Au point de départ, il n'existe pas de solutions spécifiques pour chacun des malaises décrits plus haut, mais tout un ensemble d'avenues susceptibles de créer ce contexte.

Une première forme d'action collective : l'association

L'association demeure pour le moment une solution possible à la portée des cadres et cela pour les raisons suivantes. Elle permet les regroupements des individus en vue de mener une action collective au plan du statut professionnel des cadres, au plan des classifications, de la clarification des responsabilités et des avenues de promotion, etc. . . Elle permet l'émergence de porte-paroles valables et représentatifs de chacune des spécialités lorsqu'il s'agit d'engager un dialogue avec les directions des différentes institutions et avec les instances du ministère. Une autre raison, qui n'est pas négligeable, origine du fait que l'association plaît, dans une certaine mesure, aux personnes qui composent la haute direction des entreprises dans le secteur privé et des institutions du secteur public puisqu'elle permet un climat d'échange marqué du coin de la collaboration ou de la critique constructive au lieu de l'affrontement qui caractérise toute négociation « sérieuse ».

⁵ S.L. SERVAN-SCHREIBER, *L'entreprise à visage humain*, éd. Robert Laffont, 1973, p. 107.

Une deuxième forme d'action collective : la syndicalisation

Depuis un certain élargissement de la législation du travail pour des groupes spécifiques, on a assisté au cours de la dernière décennie au développement des syndicats de professionnels entraînant aussi la formation de certains syndicats de cadres au niveau du personnel d'encadrement intermédiaire et de premier palier. Ayant toujours été en faveur du droit d'association et d'accréditation pour faire valoir des intérêts d'ordre économique et social, je reconnais tout de même que le syndicalisme de cadre comporte des limites sérieuses. Non pas parce qu'il déplaît à la haute direction à cause des affrontements nécessaires qu'il engendre, mais plutôt parce qu'il place les cadres dans une situation d'ambivalence au sein des institutions. Les cadres qui personnifient la direction doivent maintenir un minimum de loyauté à l'endroit de l'institution qui les emploie et doivent diffuser une image cohérente de celle-ci. Advenant une syndicalisation massive, qui créerait une différenciation très nette entre la direction et ceux qui ne sont pas de la direction, les cadres intermédiaires se retrouveraient dans une situation confuse caractérisée par obligation d'exercer une autorité sur leurs subalternes sans nécessairement faire partie de la direction. De plus, en revenant à la théorie des deux facteurs de Herzberg, il est assez juste d'affirmer que le syndicalisme s'est cantonné jusqu'ici dans des revendications d'ordre hygiénique, c'est-à-dire qu'il a développé une préoccupation pour les facteurs extrinsèques à la tâche (rémunération, conditions physiques de travail, protection de l'emploi, etc.). Face à la création de conditions motivationnelles, en particulier, l'enrichissement vertical du travail, le syndicalisme se montrerait, pour le moment, plutôt hésitant à effectuer une percée dans ce domaine.

La participation à la prise de décision

La participation à la prise de décision est une autre solution qui occupe une place importante dans la littérature de la gestion des entreprises ; elle est au cœur même du courant des sciences du comportement qui s'intéresse à l'étude de la structure et du fonctionnement des organisations de travail et des moyens à mettre en œuvre pour améliorer la qualité de la vie du travail. De nombreux ouvrages et articles de revues spécialisées, maintenant accessibles à tous les cadres qui veulent bien prendre le temps de lire et de réfléchir sur le sujet, décrivent les rouages, les limites et les bénéfices de la participation. Ces études et travaux de recherche fournissent un cadre de référence valable pour saisir les caractéristiques d'un système de gestion participative de manière à le différencier d'un autre qui l'est moins ou pas. Cependant, après avoir connu au cours de la dernière décennie un engouement assez marqué pour l'une ou l'autre des formes et des structures de participation existantes, on assiste plutôt à l'heure actuelle à une remise en question de la participation, pour ne pas dire à un certain désenchantement, surtout à l'endroit des structures de participation par voie de représentation. Au sein des organisations, cette structure se concrétise par la présence au sein de comités des représentants de

différentes catégories de personnel élus par divers collèges électoraux et/ou nommés d'office suivant la nature des statuts de l'organisme.

Au contact de ceux qui vivent au sein de ces structures, on peut recueillir toute une gamme d'impressions qui nous permet de conclure à un certain désenchantement. D'abord, cette structure de participation est bien lourde et consomme un temps précieux. Les inégalités au plan des compétences et du pouvoir s'étalent au grand jour, engendrent des lenteurs et des frustrations. Les détenteurs de l'autorité hiérarchique sont beaucoup plus familiers avec les dossiers ou les données des différents problèmes à l'étude, alors que les autres éprouvent de la difficulté à saisir l'information fournie et l'enjeu des problèmes. Ces derniers se sentent souvent peu impliqués, soit parce que certaines questions les dépassent complètement, soit parce qu'elles ne les concernent pas du tout. Puisque les décisions sont prises au vote, il arrive que des projets valables sont mis de côté, parce que le groupe qui les propose est minoritaire, parce que ce groupe n'a pas réussi à faire la coalition nécessaire pour obtenir l'approbation des projets, les ressources financières et humaines pour les réaliser.

Quand on se penche sur l'expérience québécoise ou encore sur des expériences faites en Europe, (gestion paritaire, cogestion), on en arrive vite à la conclusion que les individus sont intéressés à participer, mais uniquement aux décisions qui les concernent, c'est-à-dire celles qui ont un impact sur leur travail quotidien et sur les conditions qui entourent son exécution.

Dans ce même ordre de réflexion, je continue à souscrire au principe d'un style de supervision « démocratique » en autant que ce mode d'exercice de l'autorité est approprié aux caractéristiques de la situation administrative au sein de laquelle évolue la relation supérieure-subordonnée. Comme première caractéristique, il faut penser à la philosophie de gestion de la haute direction. Une philosophie de gestion basée sur la centralisation de toute décision importante, sur l'autoritarisme et le respect strict des règles et procédures ne présente pas, à mon avis, un contexte approprié à l'éclosion d'une véritable participation de la part des subordonnés. Au contraire, dans un tel contexte, la participation peut devenir une forme déguisée de manipulation permettant au supérieur hiérarchique de renforcer l'influence qu'il entend exercer sur ces subordonnés. La nature des services rendus aux clients, le degré d'urgence, les délais, les coûts, la technologie utilisée constituent une deuxième catégorie de facteurs qui traduisent les exigences concrètes d'une situation administrative et dont il faut tenir compte au moment du choix d'un style de supervision. L'intérêt que manifestent les subordonnés à l'endroit de la participation et la nature de la contribution distinctive de chacun d'entre eux à la solution des problèmes constituent une troisième catégorie de variables qui viennent s'ajouter lorsqu'il s'agit de décider d'adopter un style participatif.

La participation à la prise de décision, soit par voie de représentation au sein de différents comités ou conseils chargés d'influencer la

marche globale d'une institution ou d'une de ses composantes, soit par l'instauration d'un mode permissif de l'exercice de l'autorité sont deux formes de participation parmi d'autres. Une troisième forme que je préconise, plus particulièrement, c'est celle qui consiste à redonner à l'individu un contrôle sur sa propre tâche, sur son propre travail. La participation au niveau de la gestion existe alors en autant qu'un administrateur accepte de se tenir responsable pour des résultats à atteindre dans son poste, encore faut-il qu'il soit en mesure d'en définir. Evidemment, si l'institution de même que les différents services qui la composent se définissent des objectifs opérationnels i.e. quantifiables dans une certaine mesure, réalistes et motivants, il sera alors plus facile pour chaque administrateur au niveau de son poste de se définir lui-même des objectifs en terme de résultats à atteindre, de s'en servir par la suite comme critères d'élaboration de son programme d'action, de décision du choix des ressources et d'évaluation de sa propre performance. Dans cette perspective, la participation d'un subordonné gestionnaire se retrouve à toutes les phases du cycle de gestion, quoiqu'à des degrés différents, il va sans dire. Elle se retrouve au niveau de la définition des objectifs, de l'élaboration des programmes d'action, du choix des ressources et de l'évaluation de la performance. Plusieurs ont dû reconnaître ici un processus nouveau de gestion dont la participation constitue une propriété inhérente, c'est la direction participative par les objectifs. Pour quelques dirigeants, ce nouveau processus est tout simplement « une mode », un autre « gadget », mis au point par des firmes de conseillers en administration en mal de reconstituer leur clientèle. C'est le type de réflexion qui traduit d'abord une certaine résistance à des idées nouvelles qui n'ont pas encore « fait leur preuve ». C'est aussi une manière indirecte de manifester une résistance à déployer un effort pour repenser le système de gestion en vigueur, qui incite les cadres à se dépenser quotidiennement dans une foule d'activités sans s'interroger sur la nature des résultats qu'ils cherchent à produire. C'est une réaction qui m'est compréhensible puisque dans le secteur public ou para-public, la préoccupation est beaucoup plus grande à l'endroit du contrôle de l'utilisation des ressources qu'à l'endroit des résultats à atteindre. La gestion participative demeure au fond, un ensemble d'idées simples et réalistes, mais elle exige beaucoup de courage et de convictions au niveau de l'implantation puisqu'elle suppose un changement de la mentalité et de la pratique administrative.

La formation des cadres

La formation fait aussi partie du train de mesures mises de l'avant pour enrayer le malaise des cadres. Dans quelle mesure peut-elle y arriver? C'est une question dont la réponse suppose un examen sérieux de la situation actuelle, au moment même où les cadres s'inscrivent en grand nombre aux programmes d'enseignement offerts le soir aux niveaux universitaire et collégial. La formation des cadres se donne comme objectif l'amélioration de la compétence des individus pour qu'ils puissent assumer avec plus d'efficacité leurs responsabilités actuelles et celles qui leur seront éventuellement confiées. La compétence se définit, dans le cas d'un

administrateur, comme un ensemble de connaissances et d'habilités lui permettant de définir des objectifs, des plans d'action, de résoudre des problèmes inhérents à leur réalisation et d'œuvrer efficacement au sein d'un réseau de relations interpersonnelles complexes. La formation des cadres ainsi conçue fournirait à un individu l'occasion d'effectuer un bilan de ses forces et de ses faiblesses et de se tracer un programme de perfectionnement qui lui permettrait d'accéder à une plus grande autonomie personnelle et une actualisation plus poussée de ses capacités. Pour l'organisation, la formation des cadres se présente comme un moyen pour assurer la relève, pour donner suite à sa politique de promotion et pour accroître l'efficacité des opérations.

Cependant, la réalité serait tout à fait différente. En effet, il y a lieu de se demander si, à l'heure actuelle, la formation des cadres ne constitue pas une course aux crédits universitaires, surtout dans le secteur public et para-public. Pour les uns, ce serait l'occasion de commencer ou compléter un programme conduisant à un diplôme universitaire pour satisfaire des exigences bureaucratiques d'obtention ou de maintien d'un emploi. Pour d'autres, ce serait la chance d'accumuler des crédits qui seraient échangés contre une augmentation substantielle de salaire, sans pour autant se refléter dans l'amélioration du rendement au travail. Si cette course continue, l'individu et l'institution y perdront et la formation des cadres aura manqué littéralement le bateau.

Cette situation ne peut être redressée que par une conception intégrée des programmes de formation, une conception qui sait allier la formation universitaire à la formation en institution en prenant comme point de départ les besoins spécifiques des individus et des organisations de travail.

La formation des cadres comprend deux volets : celui de l'acquisition de connaissances théoriques propres à une discipline ; celui de l'acquisition des habiletés spécifiques nécessaires à l'exercice d'une fonction. La formation académique est plutôt centrée sur l'acquisition de connaissances théoriques et de valeurs qui constituent la base d'une culture professionnelle ; elle est plutôt centrée sur l'individu et elle se vérifie au moyen d'examens et de diplômes. La formation en institution diffère de la précédente. Elle est plutôt centrée sur l'acquisition des habiletés, elle s'adresse à l'individu comme membre d'une équipe de travail ou d'un service administratif ; enfin, elle se vérifie par l'amélioration sensible de la performance de l'individu dans l'exercice de ces fonctions. Ces distinctions sont nécessaires pour bien saisir la place de la formation universitaire dans un programme intégré de formation des cadres. Cette formation universitaire m'apparaît peu utile, pour ne pas dire presque un luxe, si elle n'est pas complétée par une formation en institution qui faciliterait le transfert des connaissances dans la situation de travail. C'est pourquoi les programmes de formation en institution doivent être taillés sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des cadres et des organisations qui les emploient. La formation des cadres devient donc une chose à repenser si on veut qu'elle demeure une solution valable aux malaises des cadres.

BIBLIOGRAPHIE

- Centre des dirigeants d'entreprise, « Éléments d'une stratégie de l'entreprise », *Relations industrielles*, vol. 26, no 4, 1971, pp. 970-991.
- « Malaise des cadres », Montréal, Centre des dirigeants d'entreprise, 1973.
- André BASTIEN, « Seul ou avec d'autres », *La Gazette du travail*, nov. 1972.
- Jean-Réal CARDIN, « Le syndicalisme des cadres », exposé au colloque du C.D.E.
— « Le syndicalisme des cadres et l'entreprise : affrontement ou participations », 3 nov. 1970.
- Roger CHARTIER, « Le professionnel salarié dans la grande entreprise », *Relations industrielles*, vol. 23, no 1, janv. 1968, pp. 57-70.
- Roger CHARTIER, « Le syndicalisme est-il la réponse au problème des cadres », *Relations industrielles*, vol. 20, no 2, avril 1971, pp. 399-427.
- Paul DELL'ANIELLO, « L'inconfort de l'homme-sandwich », *Commerce*, janv. 1973.
- A.J. GRIMES, « Profession et bureaucratie », *Synopsis*, mars-avril 1969, pp. 79-91.
- Gérard DION et Bernard SOLASSE, « La participation et l'entreprise », *Relations industrielles*, vol. 23, no 4, oct. 1966, pp. 529-553.
- Gérard HÉBERT, « Les options nécessaires du syndicalisme », *Relations*, no 328, juin 1968, pp. 181-186.
- Marc MAURICE, *Les cadres et l'entreprise*, Paris, Institut des sciences sociales, Université de Paris, 1967, 387 pp.
- Marc MAURICE, « Professionnalisme et syndicalisme », *Synopsis*, nov.-déc. 1969, pp. 55-67.
- Th. PATTEN, « La formation des cadres supérieurs dans l'entreprise », *Synopsis*, juil.-août 1969, pp. 1-21.
- A. ROBERTSON, « La formation intellectuelle des cadres de direction », *Synopsis*, janv.-fév. 1969, pp. 45-61.
- H.L. SHEPPARD and N.Q. HERRICK, « Where Have All the Robots Gone ? », *Worker Dissatisfaction in the 70's*, New York Press, 1972.
- P. LAURIN, « Remise en question de la participation », dans P. LAURIN, *Management*, textes et cas, Toronto, McGraw Hill Ed., 1973, pp. 408-417.
- Jean-Louis SERVAN-SCHREIBER, *L'entreprise à visage humain*, Paris, Éd. Robert Laffont, 1973. Un chapitre sur le malaise des cadres, pp. 101-139.
- J. VAN DEN BROOK, *La formation des dirigeants, éléments pour une théorie générale*, Bruxelles, U.G.A., 1968, 316 pp.
- Kenneth WALKER, « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises : problèmes, pratiques et perspectives », Genève, Institut international d'études sociales, Bulletin no 12, 1974, 92 pp.